

## MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:

*Como governos de diferentes países e cientistas sociais mensuram a vocação de profissionais para atuar no setor público*

### SUMÁRIO

- Este relatório apresenta os resultados de uma pesquisa rápida e não exaustiva sobre o tema de motivação para o serviço público.
- São descritos três conjuntos de informações sobre motivação para o serviço público:
  1. Como a literatura científica de administração pública conceitua e mensura motivação;
  2. Quais países possuem os servidores públicos mais motivados;
  3. Como órgãos de governo de outros países testam em seus processos de recrutamento a motivação de candidatos para ocupar cargos no serviço público.
- As pesquisas científicas da área de administração pública tratam motivação por meio de um constructo intitulado *Public Service Motivation* (PSM). Nessas pesquisas, a aferição da PSM de indivíduos é feita comumente por meio de questionários. Exemplos são apresentados nas Tabelas A1 e A2 do Anexo.
- Órgãos de governo não necessariamente adotam a PSM como referência conceitual de motivação, mas buscam mensurar a vocação de candidatos a vagas no setor público. Cerca de 28 governos centrais de países da OCDE avaliam a motivação de candidatos durante processos de recrutamento, sendo que 26 deles o fazem através de entrevistas. Uma lista detalhada está disponível na Tabela 1.
- Não foi encontrado um *ranking* internacional de PSM. Entretanto, Cowley e Smith (2014) concebem uma medida que ordena o nível de motivação de funcionários públicos de diferentes países para trabalhar no setor público. O ordenamento é apresentado na Tabela 2.
- A maioria dos países da OCDE mensura a motivação de candidatos ao serviço público. Países como o Canadá, Nova Zelândia e Coreia do Sul medem motivação e, de acordo com OCDE (2021), são exemplares em aplicar práticas de recrutamento para atrair os candidatos com as habilidades desejáveis para ocupar uma posição no serviço público. Os casos desses países são descritos no Quadro 1.
- Apesar desta pesquisa permitir um melhor entendimento sobre quais processos os governos de alguns países utilizam para recrutar servidores públicos, é importante destacar que a adoção desses processos no contexto brasileiro não implica que os órgãos públicos necessariamente vão atrair e garantir a entrada de profissionais com alta motivação para o serviço público.

---

## INTRODUÇÃO

Este relatório apresenta os resultados de uma pesquisa rápida e não exaustiva sobre três questões: (i) quais instrumentos governos de outros países utilizam para mensurar o nível de motivação de candidatos em processos de recrutamento para o setor público, (ii) quais países possuem os servidores públicos mais motivados, e (iii) como a literatura acadêmica do campo da administração pública conceitua e mensura a motivação de profissionais para atuar no setor público. Essa investigação é importante para organizações públicas porque evidências indicam que profissionais que detêm atributos associados à motivação para o setor público são capazes de contribuir mais para que essas organizações alcancem um desempenho superior (FAN; BLALOCK; LYU, 2022; RITZ; BREWER; NEUMANN, 2016; ANDERSEN; HEINESEN; PEDERSEN, 2014; KIM, 2004;).

Na literatura acadêmica de administração pública, a motivação para o setor público é tratada no conjunto de publicações sobre *Public Service Motivation* (PSM). Um dos principais contribuintes do tema é o pesquisador James Perry, o qual em artigo em co-autoria com Lois Wise, afirma que a motivação para trabalhar no setor público pode ser entendida como “a predisposição do indivíduo para responder a motivos fundamentados principalmente ou exclusivamente em instituições e organizações públicas” (PERRY; WISE, 1990, p. 368). Essa predisposição estaria fundamentada em razões utilitaristas individuais, emotivas ou normas sociais.

Perry e Wise (1990) propõem que indivíduos com maior nível de motivação para o serviço público possuiriam maior chance de buscar carreiras públicas e apresentariam melhor rendimento no desempenho de atividades deste tipo de carreira. Os autores também propõem que instituições públicas capazes de atrair pessoas mais motivadas para o serviço público dependeriam menos de incentivos para gerenciar a performance delas.

Para desenvolver pesquisas sobre motivação no setor público e permitir o teste rigoroso de hipóteses sobre o tema, Perry (1996), de forma pioneira, concebeu o primeiro instrumento para mensurar a PSM de indivíduos. Nessa pesquisa, o autor concebeu uma escala fundamentada por seis dimensões conceituais que captariam a predisposição para o serviço público:

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1. Atração para formulação de políticas públicas; | 4. Dever cívico;    |
| 2. Comprometimento com o interesse público;       | 5. Compaixão; e     |
| 3. Justiça social;                                | 6. Auto sacrifício. |

Essas dimensões são mensuradas por um conjunto de 40 perguntas de concordância ou discordância codificadas em escala Likert. A Tabela A1 do Anexo apresenta essas perguntas.

---

O trabalho de Perry (1996) ainda é uma referência para a mensuração de PSM, mas desde essa proposta inicial foram introduzidas na literatura variações de escalas de mensuração de PSM. Essas escalas alternativas são baseadas em algumas críticas feitas à escala de Perry (1996) e buscam contornar problemas identificados no instrumento original, como o fato do questionário ter sido concebido tendo em vista a realidade dos Estados Unidos. Os valores e fatores que explicam a PSM de indivíduos podem variar por país (HONDEGHEM; VANDENABEELE, 2005; VANDENABEELE, 2008). Tendo em vista os problemas identificados na escala original, Vandenberg (2008) concebe uma proposta alternativa de questionário e escala, a qual é apresentada na Tabela A2 do Anexo.

Cabe destacar que outros estudos além de Vandenberg (2008) utilizam variações do questionário de Perry (1996) ou concebem novos instrumentos para mensurar PSM. Na revisão sistemática de Ritz, Brewer e Neumann (2016), de 737 estudos que utilizaram versões da escala de Perry (1996) para medir PSM, os autores observaram que foram mais frequentemente avaliadas as dimensões (i) comprometimento com o interesse público, (ii) compaixão, (iii) auto-sacrifício e (iv) atração para formulação de políticas públicas.

## **MOTIVAÇÃO EM DIFERENTES PAÍSES PARA ATUAR NO SETOR PÚBLICO**

Apesar das pesquisas sobre PSM terem avançado desde a contribuição seminal de Perry (1996), inclusive por meio de investigações empíricas em múltiplos países (RITZ; BREWER; NEUMANN, 2016), não foram encontrados trabalhos que ranquearam o nível de PSM de servidores públicos de diferentes países. As razões para isso envolvem uma combinação de ausência de base de dados internacional de fácil acesso que permitiria mensurar adequadamente todas as dimensões conceituais da PSM (VANDENABEELE; VAN DE WALLE, 2008) e de características dos instrumentos adotados para medir PSM, os quais, por construção estatística, não permitiriam comparar diretamente as dimensões e níveis de PSM entre diferentes países (MIKKELSEN; SCHUSTER; MEYER-SÄHLING, 2021).

Cowley e Smith (2014) buscaram mensurar a motivação de trabalhadores já alocados no governo em atuar no setor público por meio da pesquisa *World Value Survey* (WVS), 5ª edição, a qual foi aplicada em um conjunto restrito de países entre 2005 e 2009. Cabe destacar que esse esforço não é uma tentativa de replicar as dimensões da PSM se valendo dos itens do WVS, mas sim de utilizar os resultados da pesquisa para comparar a motivação intrínseca entre trabalhadores do setor público e privado e explorar o que explica a diferença no nível de motivação entre esses profissionais. A Tabela 1 apresenta a medida de motivação intrínseca estimada por Cowley e Smith (2014).

**Tabela 1. Motivação para Trabalhar no Setor Público**

País	Nível de motivação estimado	País	Nível de motivação estimado
Andorra	0,602	Ruanda	0,202
Noruega	0,583	Polônia	0,184
Suécia	0,544	Chipre	0,162
Suíça	0,524	Sérvia	0,161
Canadá	0,496	Geórgia	0,160
Grã -Bretanha	0,467	Ucrânia	0,158
Peru	0,423	Zâmbia	0,149
EUA	0,384	Espanha	0,138
Irã	0,375	Uruguai	0,136
Finlândia	0,357	Marrocos	0,134
Austrália	0,355	Vietnã	0,133
Trinidad e Tobago	0,343	Tailândia	0,124
México	0,336	Rússia	0,122
Holanda	0,328	Eslovênia	0,117
Turquia	0,313	Moldávia	0,115
Itália	0,313	Malásia	0,111
Japão	0,293	Romênia	0,101
Brasil	0,283	Índia	0,101
França	0,279	Gana	0,101
Alemanha	0,266	Etiópia	0,096
Coreia do Sul	0,261	Egito	0,095
Argentina	0,260	Bulgária	0,092
China	0,230	Burkina Faso	0,088
Chile	0,222	África do Sul	0,078
Taiwan	0,214	Mali	0,072
Indonésia	0,213		

Nota: limites inferiores e superiores são, respectivamente, 0 e 1. Os valores foram estimados a partir de uma combinação de itens da pesquisa *World Value Survey Wave 5*.

Fonte: adaptado de Cowley e Smith (2014).

## APLICAÇÕES EM PROCESSOS SELETIVOS

Para além dos instrumentos adotados em pesquisas científicas, instituições governamentais também buscaram se valer de diferentes métodos para identificar a vocação de indivíduos para atuar no setor público, especialmente no momento de ingresso no serviço público. No âmbito da OCDE, foi realizado com governos centrais em 2020 a pesquisa *Public Service Leadership and Capability Survey*<sup>1</sup>. Nesta pesquisa, foi questionado quais práticas são adotadas durante o processo de recrutamento para testar a motivação de candidatos ao serviço público. Os resultados estão disponíveis na Tabela 2.

1 Responderam à survey todos os países da OCDE em 2020, com exceção de Chile e Islândia. Também participaram Brasil, Costa Rica e Romênia. Mais informações sobre a pesquisa, incluindo o questionário aplicado e suas respostas estão disponíveis em: [https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV\\_PSLC](https://qdd.oecd.org/subject.aspx?Subject=GOV_PSLC)

**Tabela 2. Avaliação das competências cognitivas e comportamentais e da motivação para o setor público durante o recrutamento, 2020**

País	Triagem de currículos	Testes padronizados	Entrevistas	Assessment Center	Análise de referências
Brasil		■			
Alemanha			■◆❖	■◆❖	
Áustria	◆❖		◆❖		
Bélgica		■◆	◆❖	◆	
Canadá	■◆❖	■◆❖	■◆❖	■◆❖	■◆❖
Colômbia		■◆❖	■◆❖		
Coreia do Sul		■	■◆❖	■◆❖	
Eslováquia		■	■◆❖	■◆	
Eslovênia			■◆❖		
Espanha		■		■	
Estados Unidos		■◆	■		
Estônia		■			◆❖
Finlândia	■		■◆❖		
França	■❖	■	■		
Grécia					
Holanda	■◆		■◆❖	■	
Hungria	❖		■◆❖	■◆	
Irlanda		■	◆❖	■◆	
Israel		■◆❖	◆❖	■◆❖	
Itália		■			
Letônia	❖	■	■◆❖	■◆	◆
Lituânia			■◆❖		
Luxemburgo		■	◆❖		
México	◆	■◆	■◆❖		
Noruega			◆❖	◆❖	◆❖
Nova Zelândia	❖		◆❖	■◆❖	◆❖
Polônia		■	■◆❖	■◆❖	
Portugal			■◆❖		
Reino Unido	◆❖	■◆	■◆❖	■◆❖	
República Tcheca			■❖		
Suécia	◆	■	■❖		◆
Suíça	❖		■◆❖		
Turquia		■	◆❖		

OECD Total					
■ Competências cognitivas/analíticas	4	19	20	13	1
◆ Competências comportamentais	6	7	24	13	6
❖ Motivação	8	3	26	8	4

Nota: no resultado para Grécia não consta a aplicação de instrumentos adotados em processo seletivo.

Fonte: adaptado de OCDE (2021) com base nos resultados da Public Service Leadership and Capability Survey realizado pela OCDE em 2020.

A Tabela 2 revela que em comparação aos demais países que participaram da pesquisa, apenas 5 países, Brasil, Grécia, Itália, Espanha e Estados Unidos, não mensuram a motivação dos candidatos durante o processo de recrutamento de servidores públicos<sup>2</sup>. Os instrumentos mais comuns empregados em outros países são entrevistas (26 de 32 países da OCDE a adotam), seguido, igualmente, por análise de currículo e uso de técnicas empregadas em centro de avaliação de competências. Além disso, 22 países implementam um esquema de seleção completo, i.e., realizam a avaliação de competências cognitivas e comportamentais dos candidatos, além da motivação para ingressar no setor público. Por outro lado, enquanto diversos países realizam várias etapas de recrutamento, o Brasil recruta servidores apenas através de testes cognitivos padronizados.

Se valendo dos dados da Public Service Leadership and Capability Survey, o estudo Government at a Glance apresenta um indicador composto para captar o uso de práticas proativas pelos governos para recrutar candidatos com as habilidades desejáveis para ocupar uma posição no serviço público. O indicador varia de 0 (não adoção de práticas) a 1 (alto nível de adoção de práticas) e é composto por princípios que a OCDE identifica como consensuais para atrair os profissionais mais adequados para o setor público (OECD, 2021)<sup>3</sup>:

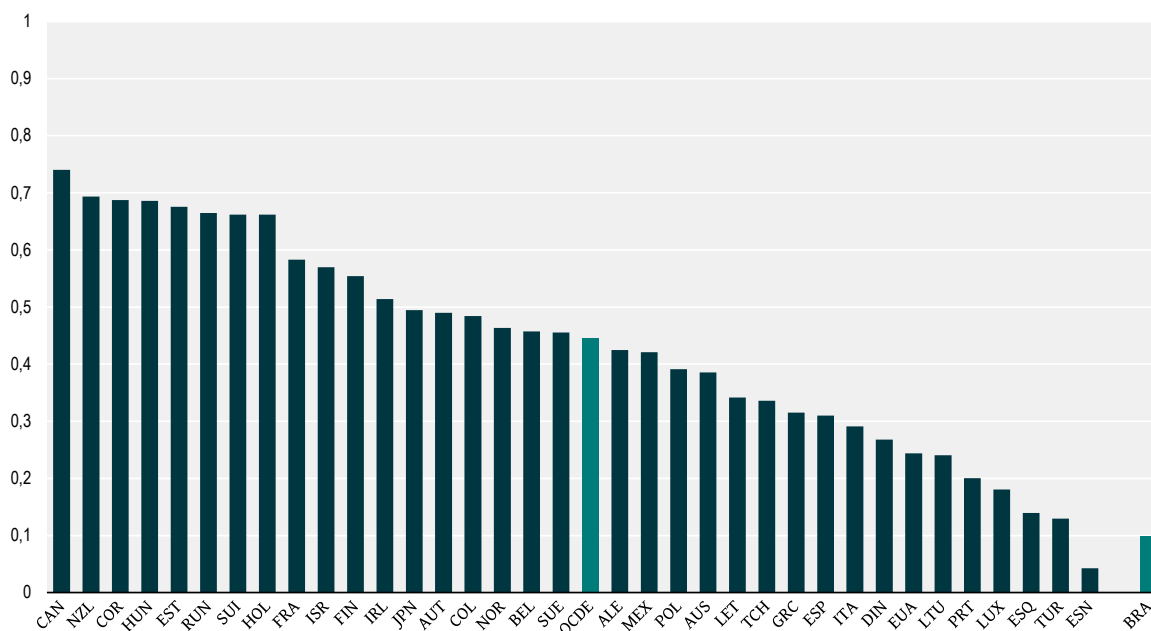
1. Promover uma marca que apela aos valores, motivação e orgulho dos candidatos em contribuir para o bem público;
2. Identificar o que atrai e retém funcionários qualificados e incorporar isso na formulação das políticas de emprego;
3. Fornecer remuneração adequada e equitativa; e
4. Buscar proativamente atrair grupos e conjuntos de habilidades sub-representados.

Os valores alcançados por cada país no indicador estão no Gráfico 1.

<sup>2</sup> Cabe destacar que a Grécia é o único país que não consta a aplicação de quaisquer instrumentos durante o processo de recrutamento. Não foi possível identificar porque esse é o caso..

<sup>3</sup> O anexo E de OECD (2021) descreve em detalhes como o indicador foi construído e quais.

**Gráfico 1. Índice de proatividade no recrutamento de servidores públicos, 2020**



Fonte: adaptado de OCDE (2021) com base nos resultados da Public Service Leadership and Capability Survey realizado pela OCDE em 2020.

### **Quadro 1 – Processos de recrutamento no Canadá, Nova Zelândia e Coreia do Sul**

A seguir, são descritas práticas que Canadá, Nova Zelândia e Coreia do Sul adotam nos seus processos de recrutamento para o setor público. Para isso, foram investigados os sites de governo de cada país e documentos produzidos por eles. Cabe destacar que não foram encontradas informações detalhadas sobre como ocorre a mensuração da motivação dos candidatos para atuar no serviço público. Assim, para entender esse aspecto em profundidade, é interessante que uma investigação primária seja feita diretamente com profissionais que realizam atividades de recrutamento nesses países. Também vale destacar que todos os três países levam em consideração a inclusão e a diversidade nos seus processos seletivos.

#### **Canadá**

Ao realizarmos uma investigação nos sites do governo canadense, não foi possível encontrar informações detalhadas sobre como órgãos públicos mensuram motivação. Todavia, foi possível descobrir características de uma série de testes de seleção que são aplicados aos candidatos ao serviço público<sup>4</sup>. Por exemplo, o governo aplica testes de competência geral para avaliar o

4 Na página do governo canadense é possível encontrar informações detalhadas dos testes, como quantidade de questões de cada exame, o seu formato, duração, e para qual profissional é aplicado:

<https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/supervised-online-testing.html>

<https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/human-resources-toolbox/personnel-psychology-centre.html>

<https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/human-resources-toolbox/personnel-psychology-centre/consultation-test-services/public-service-commission-tests.html>

---

vocabulário e o raciocínio analítico e numérico dos candidatos, além de testes de proficiência em comunicação escrita e raciocínio lógico e aritmético. O nível de dificuldade de cada um dos testes varia de acordo com a vaga a ser preenchida.

No Canadá também são aplicados testes para avaliar as habilidades não-cognitivas dos candidatos. Como exemplo, até junho de 2023 era aplicado o Candidate Achievement Record<sup>5</sup>. Neste exame, para analisar se os candidatos possuem uma competência que é relevante para a vaga em aberto, eles devem preencher um questionário descrevendo de forma estruturada as realizações anteriores que melhor ilustram como demonstraram esta competência no contexto do seu trabalho. Para que o teste possua credibilidade, os candidatos devem fornecer o nome de uma pessoa que possa validar cada conquista descrita. Dois avaliadores com vasta experiência como executivos no serviço público pontuam individualmente os questionários respondidos.

Outro teste aplicado é o Test of Judgement. Neste exame, é avaliada a capacidade dos candidatos de lidarem com situações reais relacionadas ao trabalho dentro do setor público para o qual eles estão aplicando. O teste é composto de 40 questões de múltipla escolha e, para ser aprovado, o candidato precisa estar, no mínimo, no percentil 35% da classificação de todos os candidatos que prestam este exame.

### **Nova Zelândia**

Na Nova Zelândia cabe ao Te Kawa Mataaho Public Service Commission supervisionar os processos de recrutamento para vagas no serviço público do país<sup>6</sup>. A primeira fase consiste em avaliar os currículos recebidos e realizar entrevistas. Nesta fase, a maior atenção dos avaliadores recai sobre as seguintes habilidades dos candidatos: capacidade de negociação e comunicação, nível de interesse político, habilidade de pensar estrategicamente e, principalmente, quais são os interesses do candidato em aplicar para aquela vaga específica.

Após o resultado dessa fase, a comissão de avaliadores constrói uma lista de possíveis aprovados de acordo com o perfil de competências e interesses inferidos na etapa anterior. A partir dessa lista, inicia-se uma nova fase de conferência das informações fornecidas pelos candidatos no currículo e nas entrevistas. Por fim, são escolhidos os aprovados.

Cabe reforçar, conforme indicado na Tabela 2, que não há a realização de testes padronizados para medir as habilidades cognitivas dos candidatos comumente investigadas, como: vocabulário, comunicação escrita, raciocínio lógico e aritmético, dentre outros. Todas essas informações são inferidas através do currículo e entrevistas com os candidatos, e são posteriormente confirmadas na fase final de checagem dos dados fornecidos pelos candidatos.

---

5 De acordo com o site do Governo do Canadá, este teste não é mais aplicado desde 30 de junho de 2023. A página não entra em detalhes sobre uma possível continuidade do teste num outro formato ou se ele será permanentemente suspenso.

6 O entendimento do processo de recrutamento na Nova Zelândia foi inferido a partir das informações disponíveis nos seguintes portais:

[Public-Service-Recruitment-Guidance-to-support-Public-Service-recruiters.pdf \(publicservice.govt.nz\)](#)

[Recruiting candidates - Te Kawa Mataaho Public Service Commission](#)

[Assessing candidates - Te Kawa Mataaho Public Service Commission](#)

[Checking background - Te Kawa Mataaho Public Service Commission](#)



## Coreia do Sul

Na Coreia do Sul existem dois tipos de recrutamento: um concurso público de ampla concorrência direcionado a população a partir de 18 anos; e um concurso público restrito voltado para profissionais experientes e especialistas em áreas específicas. O Ministry of Personnel Management (MPM) é o responsável por supervisionar o concurso público de ampla concorrência<sup>7</sup>.

Os concursos públicos de ampla concorrência são anunciados no início de cada ano pelo MPM. Nesse tipo de concurso, a avaliação do candidato é feita através da aplicação de provas seguidas de uma entrevista que avalia a competência dos candidatos. O diferencial dos concursos de ampla concorrência é que a seleção dos candidatos é feita exclusivamente com base nos resultados das provas escritas e entrevista, ou seja, não é exigido quaisquer outras qualificações.

Os concursos públicos restritos são destinados a recrutar candidatos experientes para determinados cargos que não podem ser preenchidos por meio de concursos públicos de ampla concorrência. O processo seletivo inclui, além da prova de avaliação e entrevistas, uma avaliação de currículo. São exigidos requisitos acadêmicos, como mestrado ou doutorado, e um mínimo de anos de experiência a depender da área e o nível de senioridade da vaga. Em alguns casos, no processo seletivo desse tipo de concurso, o governo pode priorizar pessoas com um perfil específico. Por exemplo, pessoas vivendo em uma área específica, proficientes em uma língua estrangeira ou desertores norte-coreanos.

<sup>7</sup> Os detalhes do processo de seleção na Coreia do Sul foram obtidos a partir do seguinte documento publicado pelo governo:

<http://www.astanacivilservicehub.org/uploads/covid/files/%5bROK%20MPM%5d%20Recruitment%20in%20the%20Civil%20Service.pdf>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa mostram como pesquisas científicas e governos de países (em particular, membros da OCDE) mensuram a motivação para o serviço público. Além disso, é indicado em quais países estão os servidores públicos mais motivados. Em contraste a maioria dos países da OCDE, o Brasil ainda não mensura a motivação dos candidatos ao serviço público. Além disso, os processos de recrutamento empregados no nível federal brasileiro se valem de apenas um instrumento para selecionar os candidatos (no caso, exames padronizados). Outros países, como o Canadá, Nova Zelândia e Coreia do Sul, utilizam uma quantidade diversa de instrumentos para atrair os candidatos mais aptos para as oportunidades existentes no setor público. O Quadro 1 descreve algumas dessas práticas para três países que, segundo a OCDE (2021), se destacam como exemplares na adoção de práticas proativas. Dessa forma, há alternativas de seleção que os órgãos públicos brasileiros poderiam conhecer no que diz respeito à mensuração da motivação intrínseca dos candidatos.

---

Apesar da pesquisa permitir um melhor entendimento sobre quais processos os governos de alguns países utilizam para recrutar servidores públicos, é importante destacar que a adoção desses processos no contexto brasileiro não implica que os órgãos públicos necessariamente vão atrair e garantir a entrada de profissionais com alta motivação para o serviço público. A revisão de literatura realizada durante a pesquisa indica que não é possível estabelecer uma correlação entre os instrumentos de seleção e o nível de motivação dos servidores públicos. Ou seja, não é possível afirmar que a utilização dos instrumentos para mensurar motivação no processo seletivo é a causa de certos países possuírem servidores públicos mais motivados atuando no setor público. Apesar de não haver evidência causal que os instrumentos induzem a um aumento de servidores motivados atuando no governo, a revisão sistemática da literatura sobre PSM feita por Ritz, Brewer e Neumann (2016) aponta que organizações públicas deveriam avaliar o nível de motivação de candidatos a uma vaga no setor público e considerar seu resultado em decisões sobre recrutamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKER, W. V. What do we know about Public Service Motivation in the developing world. *Governance for Development: World Bank Blog*, 2020.

ANDERSEN, L. B.; HEINESEN, E.; PEDERSEN, L. H. How Does Public Service Motivation among Teachers Affect Student Performance in Schools? *Journal of Public Administration Research and Theory* 24(3): 651-71, 2014.

BELLÉ, N. Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, p. 143-153, 2013.

COWLEY, E.; SMITH, S. Motivation and mission in the public sector: evidence from the World Values Survey. *Theory and Decision*, v. 76, n. 2, p. 241-263, 1 fev. 2014.

FAN, Y.; BLALOCK, E. C.; LYU, X. A meta-analysis of the relationship between public service motivation and individual job performance: cross-validating the effect of culture. *International Public Management Journal*, v. 25, n. 7, p. 1115-1130, 1 dez. 2022.

HONDEGHEM, A.; VANDENABEELE, W. 'Valeurs et motivations dans le service public: Perspective comparative. [Values and Motivation in Public Administration: Comparative Perspective].' *Revue française d'administration publique*, v. 115, n. 3, p. 463, 2005.

KIM, S. 2005. Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-61, 2005.

MIKKELSEN, K. S.; SCHUSTER, C.; MEYER-SAHLING, J.-H. A cross-cultural basis for public service? Public service motivation measurement invariance in an original survey of 23,000 public servants in ten countries and four world regions. *International Public Management Journal*, v. 24, n. 6, p. 739-761, 2 nov. 2021.

MOSTAFA, A. M. S.; GOULD-WILLIAMS, J. S.; BOTTOMLEY, P. High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, v. 75, n. 5, p. 747-757, 2015.

OECD. "Attracting and recruiting public servants" in *Government at a Glance 2021*, OECD Publishing, Paris. 2021.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, v. 50, n. 3, p. 367, 1990.

PERRY, J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(1): 5-23, 1996.

RITZ, A.; BREWER, G. A.; NEUMANN, O. Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, v. 76, n. 3, p. 414-426, 2016.

VANDENABEELE, W. Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, v. 11, n. 1, p. 143-167, 5 mar. 2008.

VANDENABEELE, W; VAN DE WALLE, S. "International difference in public service motivation: Comparing regions across the world". In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. *Motivation in public management: the call of public service*. 2008.

## EXPEDIENTE

### **Presidente**

Betânia Peixoto Lemos

### **Diretor de Altos Estudos**

Alexandre de Ávila Gomide

### **Coordenadora-Geral de Avaliação e Organização de Evidências**

Larissa Nacif Fonseca

### **Autoria**

Breno Salomon Reis

Lorenzo Bianchi

Diego Pinheiro

Jaime Macedo

### **Diagramação**

Samyra Lima

O Evidência Express (EvEx) é uma iniciativa da Diretoria de Altos Estudos da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). A missão do EvEx é melhorar a tomada de decisão do setor público. Para isso a equipe sintetiza, produz e dissemina evidências que possam servir de base para o desenho, monitoramento e avaliação de políticas públicas. Para mais informações, entre em contato: [evidencia.express@enap.gov.br](mailto:evidencia.express@enap.gov.br)



## ANEXOS

Tabela A1. Escala de Public Service Motivation de Perry (1996)

Atração para formulação de políticas públicas	
PSM 11	Política é uma palavra suja (invertida)
PSM 15	Respeito os funcionários públicos que conseguem transformar uma boa ideia em lei
PSM 22	O comportamento ético dos funcionários públicos é tão importante quanto a competência
PSM 27	O dar e receber da formulação de políticas públicas não me atrai (invertida)
PSM 31	Não ligo muito para políticos (invertida)
Compromisso ou comprometimento com o interesse público	
PSM 7	As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas estão realmente preocupadas apenas com seu próprio interesse (invertida)
PSM 16	É difícil para mim ficar intensamente interessado no que está acontecendo na minha comunidade (invertida)
PSM 23	Eu abnegadamente (unselfishly) contribuo para minha comunidade
PSM 30	Um serviço público significativo é muito importante para mim
PSM 34	Eu preferiria que os funcionários públicos fizessem o que é melhor para toda a comunidade, mesmo que isso prejudicasse meus interesses
PSM 37	O dever de um oficial com o público deve vir primeiro em relação a lealdade a superiores
PSM 39	Considero o serviço público o meu dever cívico
Justiça Social	
PSM 18	Acredito que há muitas causas públicas que valham a pena defender
PSM 20	Não acredito que o governo possa fazer muito para tornar a sociedade mais justa (invertida)
PSM 32	Se algum grupo não compartilha da prosperidade de nossa sociedade, então todos nós estamos em pior situação
PSM 33	Estou disposto a usar cada grama de minha energia para tornar o mundo um lugar mais justo
PSM 38	Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique ser ridicularizado
Dever Cívico	
PSM 14	Quando os funcionários públicos prestam juramento de posse, acredito que aceitam obrigações que não se espera de outros cidadãos
PSM 21	Estou disposto a fazer grandes esforços para cumprir minhas obrigações para com meu país
PSM 25	O serviço público é uma das formas mais elevadas de cidadania
PSM 28	Acredito que todos têm um compromisso moral com os assuntos cívicos, não importa o quão ocupados estejam
PSM 29	Tenho a obrigação de cuidar dos menos favorecidos
PSM 35	Para mim, a frase “dever, honra e pátria” desperta emoções profundas
PSM 36	É minha responsabilidade ajudar a resolver problemas decorrentes da interdependência entre as pessoas
Compaixão	
PSM 2	Raramente me comovo com a situação dos desprivilegiados
PSM 3	A maioria dos programas sociais são vitais demais para serem dispensados
PSM 4	É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas em perigo

PSM 8	Para mim, patriotismo inclui cuidar do bem-estar dos outros
PSM 10	Raramente penso no bem-estar de pessoas que não conheço pessoalmente (invertida)
PSM 13	Eventos diários frequentemente me fazem lembrar de como somos dependentes uns dos outros
PSM 24	Tenho pouca compaixão pelas pessoas necessitadas que não estão dispostas a dar o primeiro passo para ajudar a si mesmas (invertida)
PSM 40	Há poucos programas públicos que eu apoio plenamente (invertida)

#### Auto-sacrifício

PSM 1	Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que realizações pessoais
PSM 5	Eu acredito em colocar o dever antes de si mesmo
PSM 6	Estar bem financeiramente é definitivamente mais importante para mim do que fazer boas ações (invertida)
PSM 9	Muito do que faço é por uma causa maior do que eu
PSM 12	Servir os cidadãos me daria uma boa sensação, mesmo que ninguém me pagasse por isso
PSM 17	Acho que as pessoas deveriam retribuir à sociedade mais do que recebem dela
PSM 19	Sou uma daquelas raras pessoas que arriscaria uma perda pessoal para ajudar outra pessoa
PSM 26	Estou preparado para fazer enormes sacrifícios pelo bem da sociedade

Nota: as perguntas com a indicação (invertida) são contabilizadas de forma invertida na mensuração de PSM.

Fonte: adaptado e traduzido a partir de Perry (1996).

### Tabela A2. Escala de Public Service Motivation de Vandernabeele (2008)

Política e políticas públicas		
VAR44	PSM11	Política é uma palavra suja (invertida)
VAR27	PSM31	Não ligo muito para políticos (invertida)
VAR55		Tenho muita confiança nos políticos que controlam o governo
VAR36		Acho que os servidores públicos devem implementar todas as decisões políticas, independentemente de suas próprias convicções
VAR68		Para mim, a boa governança depende muito da qualidade dos servidores públicos
VAR62		Para mim, os servidores públicos devem estar à disposição dos ministros
VAR25		Para mim, um funcionário público não pode ser filiado politicamente
Interesse público		
VAR45	PSM23	Eu abnegadamente (unselfishly) contribuo para minha comunidade
VAR28		Servir ao interesse público é uma motivação importante na minha vida diária (no trabalho ou fora dele)
VAR72		Para mim, servir ao interesse público é mais importante do que ajudar pessoas individualmente
VAR37		Eu sou mais envolvido que outros na minha comunidade
VAR22		Para mim, antes de qualquer coisa, bons civis devem pensar na sociedade
VAR56		Nenhum governo deve perseguir o lucro financeiro
VAR63		Acho que o governo deveria visar aqueles que passam por problemas financeiros ou sociais
VAR29		O governo deve restringir as liberdades individuais para proteger a sociedade
Compaixão		
VAR38	PSM2	Raramente me comovo com a situação dos desprivilegiados (invertida)
VAR73	PSM8	Para mim, patriotismo inclui cuidar do bem-estar dos outros
VAR19	PSM24	Tenho pouca compaixão pelas pessoas necessitadas que não estão dispostas a dar o primeiro passo para ajudar a si mesmas (invertida)
VAR69		Combater a pobreza é importante dever do governo

VAR47	PSM10	Raramente penso no bem-estar de pessoas que não conheço pessoalmente (invertida)
VAR57		Sem solidariedade, nossa sociedade está condenada a desmoronar
VAR30		Para mim, ajudar as pessoas que estão com problemas é muito importante
<b>Auto-sacrifício</b>		
VAR39	PSM9	Muito do que faço é por uma causa maior do que eu
VAR74	PSM1	Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que realizações pessoais
VAR70	PSM17	Acho que as pessoas deveriam retribuir à sociedade mais do que recebem dela
VAR48	PSM26	Estou preparado para fazer enormes sacrifícios pelo bem da sociedade
VAR64	PSM19	Sou uma daquelas raras pessoas que arriscaria uma perda pessoal para ajudar outra pessoa
VAR31		No final, todo mundo é egoísta e eu também (invertida)
VAR23		Se você não tem interesse próprio, está sendo injusto consigo mesmo (invertida)
VAR65		Dinheiro suficiente pode me convencer a fazer muitas coisas (invertida)
<b>Igualdade</b>		
VAR40		As pessoas que pensam que são tratadas injustamente devem cuidar disso elas mesmas
VAR24		É evidente que você beneficia seus amigos (invertida)
VAR49		Não acho que as pessoas devam ser sempre tratadas igualmente (existem várias boas razões para não o fazer: tempo, dinheiro, ...) (invertida)
VAR58		Tolerância para com outras culturas é crucial
VAR50		Para mim, servidores públicos não devem ser conduzidos por suas posições políticas
VAR20		Deve-se sempre respeitar a opinião dos outros, mesmo que não seja do seu interesse
VAR41		Todos têm direito a um bom serviço, mesmo que custe muito dinheiro
<b>Governança Burocrática</b>		
VAR59		Mesmo no caso de grandes desastres, o serviço público deve ser mantido
VAR32		Quando algo dá errado no trabalho, o superior é responsável
VAR66		É importante que os servidores públicos prestem contas de todos os custos que fazem
VAR21		Se houver regras claras, não se deve desviar delas
VAR51		Em caso de emergência, um servidor público pode ignorar a lei
VAR67		Não importa se você deu o seu melhor; se o resultado não for bom, você fez um trabalho ruim
<b>Orientação para o consumidor</b>		
VAR52		Ter bons processos administrativos é muito mais importante do que ser amigável ao cliente (invertida)
VAR33		Se o serviço for ruim, até mesmo um bom produto não vale nada
VAR42		Clientes insatisfeitos frequentemente cometem erros por si próprios (invertida)
VAR26		Se o cliente está satisfeito, o trabalho está feito

Nota: as perguntas com a indicação (invertida) são contabilizadas de forma inversa na mensuração de PSM.  
Fonte: adaptado e traduzido a partir de Vandenabeele (2008).